

УДК 371.1

I. В. Романуха  
магістрант ННІ педагогіки  
(Магістратура 8.18010020 "Управління  
навчальним закладом "Житомирського державного  
університету імені Івана Франка, м. Житомир)  
e-mail: irena.romanukha.93@mail.ru

### **Організаційна культура керівника навчального закладу**

*У статті визначено основні напрями, за якими у науковій літературі досліджується організаційна культура як феномен, розвиток організаційної культури навчального закладу, розвиток організаційної культури керівника навчального закладу. Увагу акцентовано на необхідності поглиблення професійної підготовки кадрів для сфери освіти у цьому напрямі як умови їх подальшої успішної професійної діяльності.*

**Постановка проблеми.** Процеси, які відбуваються нині в Україні, вимагають нових підходів до управління організаціями з метою забезпечення їх високої ефективності. Один із таких підходів полягає в урахуванні керівниками навчальних закладів особливостей організаційної культури установ та визначенні основних засад її формування. У зв'язку зі специфікою керівництва людським колективом в умовах розширення функцій управління та неприйняття силового керування актуалізується перехід до так званого непрямого, м'якого управління, яке можна опосередковано здійснювати через основні чинники формування організаційної культури навчального закладу та організаційної культури її керівника. Актуальність дослідження обумовлена потребою використання керівниками у практиці управління навчальним закладом елементів організаційної культури та відсутністю розроблених алгоритмів розвитку організаційної культури керівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Напрацювання з проблематики організаційної культури накопичені в галузях менеджменту, філософії, психології, соціології тощо. Це, зокрема, роботи О. Бабица, І. Животової, Г. Колеснікова, В. Колпакова, Ю. Семенова, Г. Хаєта та інших.

Окремі аспекти організаційної культури, зокрема в бізнесових та освітніх організаціях, вивчалися російськими (В. Томілов, С. Рошин, В. Снетков та ін.) та українськими (Л. Карамушка, В. Лозниця, Л. Орбан-Лембрик, Ю. Палеха, І. Савка, Г. Тимошко, О. Францев та ін.) вченими.

Проте слід зазначити, що проблематика організаційної культури більшою мірою розроблена в працях західних дослідників – таких, як П. Вейл, С. Девіс, М. Елвессон, П. Ентоні, Дж. Мартін.

До психологічних чинників формування організаційної культури зверталися Д. Боллінже, Дж. Дістефано, Г. Лейн. Ця проблема знайшла своє відображення в дисертаційних роботах з питань дослідження організаційної культури в галузі: педагогіки (В. Виноградова, М. Гедієва, Н. Іорданова, Г. Літовченко, Н. Стрижак та ін.); психології (В. Воронін, С. Липатов, Ж. Серкіс); соціології (Н. Зубрева, А. Капітонов, С. Юр'єва та ін.).

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що у педагогічній теорії і практиці зростає професійна зацікавленість та активізується робота з даної проблеми. Збільшення кількості робіт, присвячених проблемам розвитку організаційної культури свідчить про пильну увагу вчених до даного питання.

Проте, не дивлячись на наявність певних успіхів у вирішенні теоретичних та практичних аспектів проблеми, ми відзначаємо недостатньо вивчене питання розвитку організаційної культури керівника навчального закладу в педагогічній теорії і практиці. До характеристик організаційної культури дослідники звертаються лише побіжно, в поодиноких тезах, не формуючи цілісної концепції.

**Метою статті** є визначення шляхів формування та розвитку організаційної культури керівників навчальних закладів.

**Виклад основного матеріалу.** Організаційну культуру керівника можна розглядати в вузькому і широкому аспектах.

У вузькому аспекті даного поняття – це філософія управління, цінності (об'єкти на які спрямована управлінська діяльність керівника), норми його поведінки в соціумі і в школі, організаційні здібності, позитивний імідж.

У широкому сенсі – це весь спектр поглядів, відносин, впливів що визначають специфіку управлінського стилю керівника в основу якого покладений організаційно-діяльнісний підхід в управлінні ЗНЗ.

Сучасний керівник навчального закладу у процесі своєї управлінської діяльності підвищує рівень сформованості власної організаційної культури враховуючи при цьому свою ментальність, динаміку, вимоги зовнішнього середовища та лідерські якості. Вважають, що в ідеалі, навчально-виховному закладу пощастило, якщо особа, яка представляє керуючу систему закладу, наділена лідерськими якостями. У такому випадку, завдяки організаційній культурі керівника, прогнозується процес розвитку школи та позитивні зміни, що мають місце в педагогічних колективах.

У ситуації, коли у керівника відсутні лідерські якості, йому непросто міняти способи діяльності, стиль керівництва і спілкування, розвивати власну організаційну культуру, що спрогнозована, на розвиток і утвердження організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу.

Дослідження організаційної культури керівника навчального закладу потребує, насамперед, розкриття сутності понять «культура» та «організація».

Поняття «культура» можна тлумачити у широкому значенні – як рівень розвитку суспільства або історичної епохи та у вузькому значенні – як сферу духовного життя людей. У даному дослідженні поняття «культура» використовується у вузькому значенні як система цінностей, норм, правил поведінки, звичаїв та традицій, які є спільними для певної групи людей та передаються із покоління у покоління.

Слід зазначити, що культуру також характеризують як динамічну систему, яка здатна розвиватися, змінюватися або, навпаки.

Сутність поняття «організація» Р. Дафт визначає як соціальне утворення, яке має спеціально створену структуру, а свою діяльність підпорядковує певній меті.

Для характеристики організації необхідно врахувати такі елементи:

- завдання, які є необхідними для досягнення цілей організації, їх розподіл на окремі види робіт між працівниками;
- систему заходів, які необхідні для реалізації мети організації;
- інтеграцію окремих робіт у відповідних підрозділах, які можуть їх координувати різними засобами, включаючи до цього формальну ієрархічну структуру;
- мотивацію, взаємодію, поведінку, погляди членів організації, які частково визначаються заходами, що спрямовані на реалізацію її мети, а частково мають особистий, випадковий характер;
- прийняття рішення, комунікації, інформаційні потоки, контроль, заохочення та покарання, що відіграють важливу роль для забезпечення виконання цілей організації;
- єдину організаційну систему, що розглядається як внутрішня узгодженість, яка має бути досягнута між усіма вищевказаними елементами організації [1: 8].

У процесі аналізу сутності організаційної культури виокремлено такі її структурні складові:

1. Цілі організації – це те, на що спрямована діяльність організації.
2. Формальні норми – визначені на основі колективного договору та «Правил внутрішньої поведінки в установі, організації» обсяг робочого навантаження та обов'язки, які повинні виконувати працівники (для досягнення цілей організації).
3. Формальні правила поведінки в організації – це визначені на основі колективного договору та «Правил внутрішньої поведінки в установі, організації» правила поведінки в організації (наприклад, дозвіл або заборона куріння, елементи одягу тощо).
4. Формальні санкції – система заохочень (грошова премія) та покарань (штрафи, звільнення з роботи), які визначені колективним договором та «Правилами внутрішньої поведінки в установі, організації».
5. Цінності організації – це орієнтири, які спрямовують діяльність організації в певному напрямку. Цінності формуються, з одного боку, під впливом цілей організації, а з іншого боку, під впливом норм та правил поведінки.

Аналіз елементів дає можливість охарактеризувати організаційну культуру як сукупність визначених та встановлених в організації цілей, цінностей, норм, правил поведінки та санкцій.

Оскільки основна мета організаційної культури – забезпечення можливостей усвідомлення самими учасниками організації тих уявлень, які сприяють досягненню високих організаційних цілей, то особлива роль у процесі формування організаційної культури навчального закладу відводиться керівнику.

Організаційна культура і лідерство у навчальному закладі взаємопов'язані, оскільки «ми говоримо організаційна культура, а маємо на увазі культуру лідера». Організація – це своєрідне творіння лідера, тому в ній, як у будь-якому творінні, відображаються особливості особистої культури автора, його погляди і помилки [3: 10].

Отже, стан розвитку організаційної культури сучасного навчального закладу залежить від рівня розвитку організаційної культури керівника.

Організаційна культура керівника ЗНЗ, як інтегроване поняття, включає перелік основних його ролей що забезпечують уміння управляти конфліктами та уміння діяти відповідно до своїх слів.

Для того, щоб реалізувати всі ролі, керівнику необхідно: усвідомлювати те, що відбувається в колективі зараз; розуміти, яка роль потрібна на даний момент; ефективно спілкування; уміння делегувати функції; здатність раціонально використовувати час; уміння вести переговори; мати треновані вміння та навички виконання кожної з ролей.

Для гармонійного розвитку нашого суспільства необхідно створити підґрунтя для оновлення та реформування сформованої системи на гуманітарних, ненасильницьких засадах і, насамперед, здійснити гендерну підготовку та перепідготовку керівних кадрів усіх рівнів і їх резерву, а також створити гендерну структуру в органах управління освітою [2: 21].

Важливою складовою формування організаційної культури керівника навчального закладу є розробка програми розвитку організаційної культури з урахуванням власних можливостей, реальних умов, чинників.

Згодом має бути розроблена система критеріїв, показників розвитку організаційної культури і системи аналізу результатів цієї діяльності. Керівник має забезпечити системний збір діагностичних даних про розвиток організаційної культури для досягнення бажаного результату.

Подальший крок – реалізація програми розвитку організаційної культури, оцінка реального стану організаційної культури керівника відповідно до вимог управлінської діяльності та власного творчого потенціалу. Дотримання схеми розвитку організаційної культури керівника приведе до оптимізації розвитку організаційної культури в майбутньому [3].

Суттєвим компонентом організаційної культури керівника навчального закладу є раціональна організація управлінської праці. Вона передбачає обґрунтований поділ, кооперацію й регламентацію праці управління, нормування складу, чисельності працівників, правильну розстановку й використання кадрів, застосування прогресивних методів і засобів праці. Основою раціональної організації управлінської праці повинно бути чітке визначення обсягу і складу робіт з управління. Усе це забезпечує значно кращі економічні показники.

Водночас потрібно подбати про забезпечення управлінців необхідними технічними засобами (їх склад, можливості, сфери й напрями використання), оскільки комплексна автоматизація й механізація процесу управління безпосередньо впливає на рівень організаційної культури. Уважного ставлення потребують такі елементи організаційної культури керівника

навчального закладу, як уміння приймати відвідувачів, вести телефонні розмови, наради, засідання, збори та ін.

Культура умов праці теж належить до елементів організаційної культури, оскільки зручне приміщення і робоче місце працівника, які відповідають санітарно-гігієнічним вимогам, поліпшують продуктивність праці.

Висока організаційна культура керівника навчального закладу поліпшує організацію навчально-виховного процесу, забезпечує злагодженість і чіткість роботи працівників, підвищує трудову дисципліну в організації.

Рівень організаційної культури керівника залежить і від культури документації. Це сприяє економії засобів, оскільки використання інформації, яка міститься в документах, пов'язане з великим обсягом робіт і операцій.

Організаційна культура керівника навчального закладу є визначальним чинником формування загальної культури організації, безпосередньо впливає на результати її діяльності. Символьні елементи культури визначає і запроваджує в організації її керівник.

Таким чином, якості керівника-лідера – найважливіші фактори, що визначають життєві і ділові успіхи. Уміння взяти на себе функції лідера та забезпечити належне керівництво – основна умова для досягнення успіху в становленні та розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ.

#### **Список використаних джерел та літератури**

1. Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навч. посіб. / Карамушка Л. М., Сняданко І. І. – К. ; Львів : Край, 2010. - 212 с.

2. Тимошко Г. М. Особливості розвитку організаційної культури керівника в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом / Г. М. Тимошко // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. праць / Ун-т менедж. освіти НАПН України ; ред. кол.: О.Л. Ануфрієва та ін. ; голов. ред. В. В. Олійник – К., 2005. Вип. 3 (16) /. – 2011. – 588 с.

3. Формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій в умовах післядипломної педагогічної освіти : науково-метод. посіб. / О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушка, О. В. Брюховецька та ін. ; за наук. ред. О. І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2012. – 190 с.

**И. Романуха**

#### **Организационная культура руководителя учебного заведения**

*В статье определены основные направления, по которым в научной литературе исследуется организационная культура как феномен, развитие организационной культуры учебного заведения, развитие организационной культуры руководителя учебного заведения. Внимание акцентировано на необходимости углубления профессиональной подготовки кадров сферы образования в этом направлении, как условия их дальнейшей успешной профессиональной деятельности.*

**I. Romanukha**

**Organizational culture head of the institution**

*The basic directions on which the organisational culture as a phenomenon, the development of the educational establishment organisational culture, the development of the educational establishment leader's organisational culture have been investigated in the scientific literature.*